

## القيم التنظيمية لدى القيادات وعلاقتها بجودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة

"دراسة حالة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة مصراتة"

أحمد محمد النعاجي

شركة الإلهام للاستثمارات المالية المساهمة

[ahmed.m.elnaaji@gmail.com](mailto:ahmed.m.elnaaji@gmail.com)

خديجة إبراهيم شتوان

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة مصراتة

[k.shetwan@eps.misuratau.edu.ly](mailto:k.shetwan@eps.misuratau.edu.ly)

<https://doi.org/10.36602/jeps.2021.v08.02.13>

تاريخ النشر: 2021.12.31

تاريخ القبول: 2021.12.11

تاريخ الاستلام: 2021.11.16

### الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية لدى القيادات وجودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة بكلية الآداب-جامعة مصراتة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مستهدفة بذلك أعضاء هيئة التدريس بكلية جميعهم. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مؤشرات دليل المركز الوطني لضمان الجودة لقياس معيار القيادة والحوكمة. ووزعت هذه الاستبانة على عينة مكونة من (108) من أعضاء هيئة تدريس. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تبني القيادات للقيم (إدارة الإدارة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) بالكلية كانت منخفضة، أما درجة تبني القيادات لقيم إدارة المهمة فكانت متوسطة، بالإضافة لوجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية لدى القيادات وجودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة بكلية الآداب-جامعة مصراتة. الكلمات الدالة: القيم التنظيمية، قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة، معيار القيادة والحوكمة.

## organizational values of leaders and their relationship to the quality of applying the leadership and governance standard

Khadija Ibrahim Shetwan  
Faculty of Economics and Political Science  
Misurata University

Ahmed Mohamed Alnaaji  
Al Elham company  
for contributive investment

### Abstract

The study aims to identify the relationship between the organizational values of leaders and the quality of applying the leadership and governance standard at the Faculty of Arts - Misurata University. The study relied on the descriptive approach, targeting all faculty members of the college. To achieve the objectives of the study, the questionnaire was designed based on the indicators of the National Center for Quality Assurance index to measure the leadership and governance standard. This questionnaire was distributed to a sample of (108) faculty members. The results of the study showed that the degree of leaders' adoption of values (administration management, relationship management, environment management) in the college was low, while the degree of leaders' adoption of task management values was medium, in addition to the existence of a positive direct relationship with statistical significance between the leaders' organizational values and the quality of application of the leadership standard and Governance, Faculty of Arts, Misurata University.

**Keywords:** *Organizational values, Management values, Mission management values, Relationship management values, Environmental management values, Leadership and governance standards.*

## 1. المقدمة

شهدت توجهات الفكر الإداري الحديث في أواخر القرن الماضي وبداية القرن الحالي التركيز على الجوانب غير الملموسة على مستوى الفرد والمنظمة، حيث أصبحت المنظمات تواجه مرحلة معقدة من التغيرات البيئية المتسارعة، الأمر الذي جعل للجانب الثقافي دوراً مهماً في نجاح المنظمات، وخاصة الثقافة التنظيمية التي تُعد أحد أهم مداخل تطبيق الجودة، والجانب الأهم في أي ثقافة تنظيمية سائدة هي القيم، والتي تُشكل المكون الأساسي لها ومعياراً للحكم عليها، لما لها من دور كبير في تشكيل سلوك الأفراد في المنظمة وتوجيههم، فلكل منظمة مجموعة من القيم، سواء تم إدراك تلك الحقيقة أم لا، والقيم في المنظمة يتم إيجادها والمحافظة عليها من قبل القادة الإداريين، فالموظفون يتعرفون على ما هو مهم أو غير مهم من خلال إدارتهم العليا، ولعل التوجه الحديث بوضع القيم التنظيمية إحدى مكونات الخطة الاستراتيجية للمنظمات شأنها شأن الرسالة والرؤية دليل واضح على مدى أهميتها ودورها الفعال لتحقيق أهداف المنظمة (الوحيدي، 2013).

كما تُعد الجودة من القضايا المهمة والحيوية في نظام التعليم المعاصر؛ وذلك لارتباطها الوثيق بفكر الاعتماد في التعليم لكونه أداة فعالة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطويرها، ويعتبر تحقيق الجودة في التعليم من أهم التحديات التي أولها كثير من الدول المتقدمة أهمية خاصة كسبيل للتطور والبحث والمنافسة، وهي تعتمد على مدى تطبيق معايير الجودة، فقد كان مفهوم نجاح وتقدم الدول إلى عهد قريب مرتبطاً بأعداد المقبولين، ومن ثم الخريجين من المنظمات التعليمية، ولكن مع دخول العالم الألفية الثالثة تغير ذلك المفهوم، وأصبح معيار النجاح مقروناً بنوعية الخريج وقدرته على التجديد والإبداع والابتكار، إضافة إلى الموازنة بين التعليم وسوق العمل، وتأسيساً على ما تقدم فقد ازداد الاهتمام الدولي بنظم الجودة والاعتماد، ودار جدل كبير بين المهتمين بأمر التعليم في المحافل والمنظمات ذات العلاقة حول ضرورة تقييم وتقويم العملية التعليمية، والبحث عن أفضل الأساليب للاستفادة من برامج الجودة وضمانها في معالجة مشكلات التعليم وتطويرها، بهدف الرفع من مستوى المخرجات التعليمية (مرجين، 2016).

## 2. مشكلة الدراسة

على حسب تقرير المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية في ليبيا، فإن كلية الآداب - جامعة مصراتة تعاني قصوراً في تحقيقها الحد الأدنى من جودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة وهو أحد معايير الاعتماد الأكاديمي المحددة من قبل المركز، وإن أي عملية إصلاح لمجتمع ما تتطلب

بناء منظومة قيمية قوية، إضافة إلى تقييم وضع المنظومة الحالية في ظل التطورات المختلفة التي تشهدها التنظيمات المعاصرة، وتحسين وسائل تقديم الخدمات في جميع المجالات، وبما أن التحدي الكبير للتعليم الجامعي في الوقت الراهن ليس فقط في تقديم المعلومات والمعارف لكل المواطنين، بل يجب أن يقدم التعليم بجودة عالية (اليونسكو، 2000، ص57)، ومن خلال المقابلات الشخصية التي أجريت مع مدير مكتب إدارة الجودة بالكلية، أشارت إجاباته إلى:

تراجع دور القيادات بالكلية، إضافة إلى تبنيهم العلاقات الشخصية في العمل، حصول بعض مظاهر الصراع بين الإدارة وعناصر العملية التعليمية، قلة الاهتمام بتقييم ومراجعة أداء الكلية بشكل منتظم، تقليدية الوسائل التعليمية، المحاباة في قبول الطلبة، كل ذلك مؤشرات تدل على وجود انخفاض بمنظومة القيم التنظيمية لدى القيادات بالكلية، وهذا الانخفاض قد يكون سبباً في ضعف جودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة.

وبناءً على ما سبق فيمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

**هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية لدى القيادات وجودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة بكلية الآداب -جامعة مصراتة؟**

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات التالية:

1. ما درجة تبني القيادات للقيم التنظيمية المتمثلة في (قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) بالكلية قيد الدراسة؟
2. ما مستوى جودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة بالكلية قيد الدراسة؟

### **3. فرضية الدراسة**

سعت الدراسة إلى اختبار صحة الفرضية التالية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية لدى القيادات (قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) وجودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة بكلية الآداب جامعة مصراتة".

### **4. أهداف الدراسة**

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية لدى القيادات وجودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة بالكلية قيد الدراسة.

2. التعرف على درجة تبني القيادات للقيم المتمثلة في (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) بالكلية قيد الدراسة.

3. تحديد مستوى جودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة بالكلية قيد الدراسة.

4. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد على تعزيز القيم التنظيمية لدى القيادات، مما يعمل على الرفع من مستوى الجودة والارتقاء بمستوى الخدمات بالكلية قيد الدراسة.

## 5. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من النقاط الآتية:

1. الاهتمام بتحسين جودة الخدمات التعليمية نتيجة لتراجع ترتيب ليبيا في جودة التعليم العالي حسب تقارير مؤتمر دافوس 2020-2021.

2. محاولة إثراء الأدب الإداري بهذا الجهد والمتعلق بدراسة علاقة القيم التنظيمية لدى القيادات بجودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة.

3. لفت النظر إلى أهمية القيم التنظيمية لدى القيادات وعلاقتها بجودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة، من خلال تطبيقها على قطاع تعليمي خدمي مهم في المجتمع.

4. تكمن أهمية هذه الدراسة كونها من الدراسات القليلة - حسب علم الباحثين - التي درست العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة كأحد معايير تطبيق الجودة.

## 6. الإطار النظري للدراسة

### 1.6 القيم التنظيمية

#### أولاً- ماهية القيم التنظيمية:

بالرغم من الاختلافات بين المفكرين في تحديد تعريف واحد لمفهوم القيم التنظيمية، إلا أن هناك تقارياً بينهم من ناحية المضمون الذي أعطي لها، وقد عرفت على أنها: "القيم التي تعكس أو تمثل مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العمال ضمن الظروف التنظيمية المختلفة" (نعوموني، 2006، ص67). كما يرى اللوزي أن القيم التنظيمية تعبر عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها (اللوزي، 2007، ص232). أما العالمان فرانسيس وودكوك (1995) فقد عرفاها بأنها "الاعتقاد الذي تبني عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيء والمهم وغير المهم" (الشايب وعبادو، 2016، ص76). كما تشكل القيم

التنظيمية جانباً مهماً من معتقدات ورغبات العاملين في المنظمات، حيث عُرفت كذلك بأنها: "المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارها ويفضلها هؤلاء المدبرون؛ لأنهم يؤمنون بصحتها، وتحدد المنهج الذي ينتهجونه لإنجازهم أعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم واتخاذهم لقراراتهم" (عبدالله ، 2002 ، ص254). وفي ضوء ما سبق من نستنتج أهمية القيم التنظيمية في التأثير الإيجابي أو السلبي على العديد من المتغيرات التنظيمية كالأداء والعدالة والولاء التنظيمي والإحباط الوظيفي، وفي ظل محدودية أبحاث الدراسات الميدانية التي تناولت القيم التنظيمية في البيئة الليبية، فإن هذه الدراسة تبرز للتركيز على موضوع القيم التنظيمية كأحد أهم مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطبيق معيار مهم من معايير تطبيق الجودة، وهو معيار القيادة والحوكمة.

### ثانياً- خصائص القيم التنظيمية:

يرى الوحيدى أن هناك خصائص للقيم التنظيمية، منها (الوحيدي، 2013، ص543):

- أ. أصبحت القيم التنظيمية مقوماً أساسياً للشخصية، وبالتالي كلما كانت القيم سوية كلما كانت الشخصية الإنسانية كذلك، والعكس صحيح.
- ب. أن القيم التنظيمية سمة شخصية، وفي الوقت نفسه تعد معياراً للحكم على بعض الأشياء والموضوعات، وموجهة لاتخاذ القرارات.
- ج. أن القيم التنظيمية سلوك مكتسب في الغالب، وبما أنها كذلك فهي اختيارية، ولكن تتأثر عملية الاختيار بالعقيدة وبطبيعة الثقافة ونوعية المجتمع.
- د. أن القيم التنظيمية تجمع بين متغيرات التناسب كالثبات والتغير.

### ثالثاً- شروط اختيار القيم التنظيمية:

- حدد كل من فرانسيس وودكوك (1995) شروطاً للقيم التي يجب اختيارها، وهي
- أ. يجب اختيار القيم من بين عدة بدائل؛ لأن القيم المختارة عن قناعة سيتم المحافظة عليها بشدة، وسيزداد الالتزام بها.
- ب. يجب أن تكون القيم متسقة مع بعضها البعض؛ لأن القيم التي تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامة.
- ج. يجب أن تكون القيم محدودة العدد؛ لأن محاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود ومربكة، وعلى القيادات أن يعرفوا قيم منظماتهم؛ ليستطيعوا أن يحددوا السلوك المتضمن في هذه القيم.

**رابعاً- القيادة الاستراتيجية لمنظومة القيم:**

تقول بوخالفة أنه يمكن للإدارة العليا تبني مفهوم القيادة الاستراتيجية، من خلال امتلاك القائد مجموعة من القدرات والمهارات، كالتوقع والتنبؤ واستشراف المستقبل والمرونة والتفكير بشكل استراتيجي والقدرة على العمل والتأثير في الآخرين، وهذه القدرات والمهارات التي يستطيع من خلالها تنفيذ الوظائف الإدارية الاستراتيجية من وضع الرؤية والأهداف والاستراتيجيات والخطط المستقبلية، أي التحول من المفهوم التقليدي للمدير إلى المفهوم الحديث للقيادي القادر على تحقيق المواءمة والتوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح الموظفين بتطبيق العناصر التالية (بوخالفة، 2017، ص ص 25-26):

- أ. تحديد الغاية من بقاء المنظمة ورؤيتها ووضع الخطوط الإرشادية التي توضح اتجاهاتها المستقبلية.
- ب. تكوين فريق من القادة على جميع المستويات الإدارية لهم اهتمام بتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل من خلال العاملين.
- ج. تنظيم العاملين وتوجيههم داخل فرق عمل، مكونين هيكلًا تنظيمياً؛ يعلي من قيمة المنظمة على المدى الطويل.
- د. تطوير رأس المال البشري؛ من خلال تنمية المعارف والمهارات الموجودة، وصلل القيم الإيجابية وتحفيزها بهدف تنمية وتطوير الأداء الفردي لفترة زمنية طويلة.
- هـ. المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة؛ بحيث تشكل هذه الثقافة ميزة تنافسية مستقبلية للمنظمة وللعاملين.
- و. التركيز على تنمية القيم الفردية التي تبرز السلوكيات الإيجابية والأداء المتميز، وذلك بوضع مجموعة من المبادئ والقواعد والمرشحات المحددة للسلوك الإيجابي، ومتابعة تطبيقها، وقيام القائد بدور القدوة أو النموذج بتطبيق هذه القواعد على أدائه.
- ز. بناء نظم رقابة تنظيمية متوازنة ومرنة تسمح بحرية الابتكار والتطوير، أي: عمل مجموعة من نظم الرقابة الاستراتيجية والمالية التي يمكن أن تولد سلوكيات إبداعية.

**2.6 جودة تطبيق معيار القيادة والحكومة****أولاً- ماهية جودة التعليم العالي:**

لقد حظيت عملية تطوير التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم، وكان من أهم أدوات تطويره هو تطبيق معايير الجودة، التي أصبحت سمة من سمات هذا العصر؛ مما جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة، وتهدف عملية ضبط

الجودة إلى تطبيق أساليب متقدمة لضمان الجودة، وكذلك التحسين والتطوير المستمر لمدخلات العملية التعليمية، وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات أو العمليات، وبالتالي الرفع من مستوى مخرجات مؤسسات التعليم العالي، وتتضمن هذه العملية تطبيق مجموعة من المعايير التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي (مسعودة، 2010، ص 63). ومن هنا جاء دور مركز ضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، الذي عمل منذ إنشائه على إرساء أسس ثقافة الجودة وضبطها ونشرها بين المنظمات التعليمية الحكومية والخاصة، وديدنه في ذلك الوقوف على مسافة واحدة من الجميع، دون الانحياز، وكانت مصداقيته وشفافيته ظاهرة في الإجراءات المتخذة من خلال اعتماده على عدد من المؤشرات للتقييم، وقد ركزت هذه الدراسة على القيم التنظيمية للقيادات كأحد أهم مكونات الثقافة التنظيمية التي تُعد من أهم المداخل لنشر ثقافة الجودة، وعلاقتها بمعيار القيادة والحوكمة كأحد معايير تطبيق الجودة في منظمات التعليم العالي.

### ثانياً-أهداف التعليم العالي:

- أ. توفير البيئة التي تمكن الطلاب من تنمية معلوماتهم التخصصية والثقافية العامة، للكشف عن ميولهم وقدراتهم العقلية واتجاهاتهم الروحية والاجتماعية.
- ب. التعاون مع بقية مؤسسات المجتمع في بناء مجتمع يقدر العلم ويطبقه في مختلف مجالاته الحياتية، ويحكمه فيما يتخذه من قرارات تمس حاضره وتتصل بمستقبله.
- ج. إعداد الكوادر العلمية اللازمة لمسيرة المجتمع التنموية، والتي يمكن أن يواجه بها التحديات والأخطار التي تهدده، والعمل على ابتكار النموذج الثقافي الاجتماعي الذي يميز المجتمع عن غيره.
- د. العمل على إثراء الثقافة المحلية وتنشيطها وتطويرها وتطعيمها بالثقافة المعاصرة.
- هـ. العمل على تكوين وعي علمي وثقافي واقتصادي وسياسي، وذلك لأن التطور والتقدم لا يتحقق إلا في جو يمنح الحرية، ويحقق العدل لجميع المواطنين، ويسمح بالانفتاح الثقافي، ويأخذ بأسباب العلم والتقنية، ويهتم بالتخطيط العلمي في كل المجالات (مسعودة، 2010، ص ص 89-90).

### ثالثاً-تحول المفهوم التقليدي لضمان جودة التعليم العالي (البلاوي، 2006، ص 41):

تتحدد سمعة مؤسسة التعليم العالي ومكانة الشهادة التي تمنحها من خلال نظامين: الأول: يقوم على منح الشهادة من مؤسسة معروفة في مجال من مجالات المعرفة اكتسبت سمعتها عبر الزمن؛ وهذا النظام قديم قدم التعليم العالي ذاته، فقيمة الشهادة تقدر بسمعة ومكانة المؤسسة في مجالها الأكاديمي.

ثم تطور هذا النظام فيما بعد ليظهر النظام الثاني: ما يسمى بالاعتراف المؤسسي، الذي يركز على مدى تلبية النظام التعليمي لمجموعة من المعايير العالمية للتعليم، يلاحظ أنه لا يوجد نظام واحد من النظامين يمكن الاعتماد عليه دون آخر، لذا فإن الاتجاه الحالي هو ضرورة المزاوجة بينهما، والاستفادة من مميزات كلا النظامين، أيضاً من ضمن التحولات في النموذج الإرشادي لضمان الجودة هو التحول من اعتماد المؤسسة إلى اعتماد المتعلم، أو أستاذ الجامعة ذاته؛ لأن ضمان الجودة في القرن الحادي والعشرين يأخذ بالتوجيه الاقتصادي بدلاً عن النموذج التقليدي للتعليم، ويعتقد أن سبب التحول هذا لا يرجع إلى أفضلية الاقتصاد عن التعليم، وإنما يرجع بالدرجة الأولى إلى أن متطلبات سوق العمل هي التي أصبحت توجه أنشطة التعلم وطرقه وأساليبه. والجدول التالي يوضح التحول من النموذج القديم للتعليم إلى النموذج الجديد:

جدول (4) التحول من النموذج القديم إلى النموذج الجديد في التعليم العالي

النموذج الاسترشادي القديم	النموذج الاسترشادي الجديد
التمركز حول المعلم/المؤسسة	التمركز حول المتعلم
المركزية	المحلية
مسيطر	تلبية الرغبات
مغلق	مفتوح
تنافسي	تعاوني
كمي	كيفي
التقييد بالتعليمات	مرن
الزمن ثابت/التعلم كمتغير	التعلم ثابت/الزمن متغير
يعزز الخبرات	مهارات المعلم
محلي/قومي	دولي/عالمي
ثابت	متغير
التعليم الميداني	المخرجات
البنية التحتية	الخدمات

وقد بين الببلاوي (2006) أن هذا التحول الحادث يفرض على مؤسسات التعليم العالي أن تأخذ في

اعتبارها التحولات الآتية: (الببلاوي، 2006، ص ص 43-78)

- أهمية الإنفاق حول مجموعة معايير (عالية) لجودة التعليم، وعدم الاقتصار على المستوى القومي فقط.
- ب. تقييم البرامج التعليمية والمؤسسة في سياق الخبرة التي اكتسبها الطالب، وليست الخبرة التي تمتلكها المؤسسة.

ج. أهمية الانفتاح على المؤسسات الأخرى (المنظمات المهنية والأهلية، المؤسسات المماثلة) والتعرف على آراء الطلاب، وعدم الاكتفاء بضوابط العمل القائمة بها، مع إعادة النظر في ممارسات الهيئات المعنية بضمان الجودة ومدى تلبيتها للتغيرات الحادثة في مؤسسات التعليم العالي.

رابعاً-خطوات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي (العلي، 2008، ص29):

أ. تبني الإدارة العليا تطبيق الجودة بصورة مستمرة ودائمة.

ب. التوعية ونشر مفهوم الجودة الشاملة بصورة مستمرة ودائمة.

ج. دراسة اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة.

د. تقييم وتشخيص الوضع الحالي.

هـ. الإعداد والتهيئة داخل المؤسسة التعليمية.

و. بناء وتكوين فرق العمل وتحديد منهجية عملها.

ز. توفير نظام اتصال فعال.

ح. تطبيق نظام الأيزو (ISO) (2000-9001) في التعليم العالي.

خامساً-هدف معيار القيادة والحوكمة:

إن الهدف من تطبيق معايير الجودة على أي اعتماد مؤسسي هو الارتقاء بالأداء، وهذا يتطلب تطابقه مع معايير الجودة المطبقة عالمياً في كل مجال من مجالات الاختصاصات المختلفة، ويعتبر معيار القيادة والحوكمة أحد معايير الاعتماد المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، وهو أحد المعايير الصادرة عن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، لتقييم أداء المؤسسة (مؤسسياً) ويتكون من (30) مؤشر كمية ونوعية الهدف والغرض منها، وقياس مستوى الأداء بمرور الوقت، والاستدلال على مدى تحقق المعيار.

سادساً-التقييم:

أ. يتضمن تقرير التدقيق لغرض الاعتماد تقيماً للأداء وفق كل معيار من معايير الاعتماد على حدة، ويتم تخصيص النقاط وفق النتائج التي توصل إليها فريق التدقيق، والمبنية على الأدلة والوثائق والشواهد المادية الملموسة أثناء عملية التدقيق، وعلى مقياس من صفر إلى أربعة نقاط، على النحو الآتي:

-لم يتحقق المؤشر نهائياً يعطى صفر من النقاط.

-إذا تحقق المؤشر يعطى تقييم (1، 2، 3، 4) من النقاط.

ب. المؤشرات التي لا تنطبق على المؤسسة والبرنامج، لا يتم احتسابها ضمن المؤشرات التي يتم تقييمها.

ج. للحصول على الاعتماد يجب على المؤسسة أو البرنامج الحصول على 70% من إجمالي النقاط لمجمل المعايير.

د. الحصول على أقل من 65% في أي معيار من المعايير يؤدي إلى عدم منح الاعتماد.

هـ. الممارسات الجيدة التي تقوم بها المؤسسة وغير الموجودة من ضمن مؤشرات المعيار تعد نقاط ثناء ولا تؤثر في درجة المعيار.

و. يمنح الاعتماد لمدة 3 سنوات في حالة الحصول على نسبة 70% إلى أقل من 80% من إجمالي النقاط لمجمل المعايير.

ز. يمنح الاعتماد لمدة 4 سنوات في حالة الحصول على نسبة 80% إلى أقل من 90% من إجمالي النقاط لمجمل المعايير.

ح. يمنح الاعتماد لمدة 5 سنوات في حالة الحصول على نسبة 90% فما فوق من إجمالي النقاط لمجمل المعايير.

ط. يتم حساب معدل أداء المعايير على النحو الآتي:

-نسبة أداء المعيار يساوي مجموع درجات المؤشرات مقسوماً على (عدد المؤشرات × 4).

-إجمالي معدل الأداء لمجمل عدد المعايير يساوي مجموع نسب أداء المعايير مقسوماً على عدد المعايير.

-تعرض النتائج على صورة نسبة مئوية. (عجال وآخرون، 2016، ص7)

## 7. الدراسة الميدانية

### 1.7 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي كأحد مناهج البحث العلمي، التي تتناول أحداثاً وظواهرًا وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة وقياسها كما هي، دون تدخل الباحثين في مجرياتها، ومن أجل تجميع بيانات الدراسة تم الاعتماد على تصنيف الباحثين فرانسيس وودكوك (1995) لقياس القيم التنظيمية لدى القيادات، وتصميم استمارة استبانة لقياس جودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى محورين رئيسيين: المحور الأول - حُصص لتجميع آراء العينة حول القيم التنظيمية، لدى القيادات والتي تحتوي على سبع وثلاثين عبارة، بينما المحور الثاني - حُصص لتجميع آراء العينة حول جودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة والذي يحتوي على ثلاثين عبارة، وبعد الانتهاء من تصميم

الاستبانة بشكلها المبدئي تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين الذين لديهم دراية كافية في هذا المجال، وذلك من أجل تحكيمها ومراجعتها من حيث مدى تغطية عباراتها لفرضية الدراسة، وكذلك من حيث ملاءمة تصميمها وسلامتها اللغوية ووضوحها، وقد أجمع أغلبهم على صلاحية الأداة، وذلك بعد الأخذ بتوصياتهم في تعديل بعض العبارات.

جدول (1) إجراءات توزيع عينة الدراسة وحركة الاستبانة

القسم	العدد	المفقود	الصالحه للتحليل
التاريخ	22	5	17
جغرافيا	5	0	5
علم الاجتماع	6	0	6
التربية	7	0	7
الفلسفة	7	0	7
السياحة	2	0	2
الصحة النفسية	7	0	7
اللغة العربية	15	2	13
اللغة الإنجليزية	21	6	15
اللغة الفرنسية	6	0	6
اللغة الإيطالية	3	0	3
علم النفس	7	0	7
المجموع	95		

## 2.7 صدق الاتساق الداخلي

وقد تم استخدام معامل الارتباط (كرونباخ ألفا) (Cronbach's Alpha) لإيجاد معاملات الاتساق

الداخلي لأبعاد الاستبانة، كما في الجدول الآتي:

جدول (2) معاملات الصدق والثبات للقيم التنظيمية لدى القيادات وجودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة

المتغيرات	عدد العبارات	الثبات	الصدق
متغير القيم التنظيمية لدى القيادات	37	0.881	0.815
متغير جودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة	30	0.794	0.756
الإجمالي	67	0.772	0.868

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات المبحوثين على العبارات المتعلقة بكل محور من محاور الدراسة كانت أكبر من (70%)، مما يدل على أن الاستبانة تتصف بالثبات والصدق، وهو ما يحقق أغراض الدراسة.

كما تم توزيع الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجميع تخصصاتهم بالكلية، والبالغ عددهم (108) أعضاء، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (95) استبانة، أي بنسبة إرجاع 87% وهذه النسبة جيدة، كما استخدمت الدراسة مقياس ليكرت Likert Five Point Scale ذو النقاط الخمسة كأداة للقياس والتعبير عن عبارات الاستبانة، وأعطيت الخيارات وزناً مدرجاً على النحو الآتي: (غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، موافق إلى حد ما = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5).

جدول (3) استجابة أفراد العينة للمتوسط

مرتفعة	متوسطة	منخفضة	درجة تبني القيم مستوى جودة التطبيق
5 - 3.40	3.39 - 2.60	2.59 - 1	

### 3.7 تحليل البيانات

#### 1.3.7 الإجابة على تساؤلات الدراسة

لمعرفة اتجاه آراء مفردات عينة الدراسة فقد تم حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري و (p-value)

جدول (4) المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الترتيب	(p-value)	اتجاه أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المتغيرات
3	0.001	منخفضة	0.462	2.112	قيم إدارة الإدارة
1	0.002	متوسطة	1.735	3.385	قيم إدارة المهمة
4	0.000	منخفضة	0.395	2.045	قيم إدارة العلاقات
2	0.001	منخفضة	0.588	2.238	قيم إدارة البيئة
	0.001	منخفضة	0.795	2.445	المتوسط الكلي للقيم
	0.000	منخفضة	0.253	1.903	جودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة

من الجدول السابق نلاحظ أن آراء أفراد عينة الدراسة كالآتي:

1. متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات القيم (إدارة الإدارة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) كانت ما بين (1- 2.59)، وهذا يعني أن درجة تبني القيادات لهذه القيم كانت منخفضة.
2. متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات قيم إدارة المهمة كانت ما بين (2.60- 39.3)، وهذا يعني أن درجة تبني القيادات لهذه القيم بالكلية قيد الدراسة كانت متوسطة.
3. متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات جودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة، كانت ما بين (1- 2.59)، وهذا يعني أن مستوى جودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة بالكلية قيد الدراسة كانت منخفضة.

### 1.3.7 التحقق من فرضية الدراسة

لاختبار صحة فرضية الدراسة عند مستوى الثقة (95%) ومستوى الدلالة (0.05)، والتي نقبل عندها وجود علاقات بين متغيرات الدراسة من عدمها- تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإيجاد القيم المحسوبة لمعاملات كل من الارتباط (بيرسون) لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرين، من أجل قبول أو رفض الفرضية، وذلك كما يأتي:

- قبول الفرضية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل من (0.05).
- رفض الفرضية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أكبر من (0.05).

### الفرضية الرئيسية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية لدى القيادات وجودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة بكلية الآداب-جامعة مصراتة".

جدول (5) معامل الارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية لدى القيادات وجودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة

معامل الارتباط Pearson correlation	مستوى المعنوية p-value	القيم التنظيمية لدى القيادات
0.702	0.001	قيم إدارة الإدارة
0.782	0.002	قيم إدارة المهمة
0.646	0.000	قيم إدارة العلاقات
0.687	0.001	قيم إدارة البيئة
<b>0.704</b>	<b>0.001</b>	<b>الارتباط الكلي</b>

\*\*دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة (طردية) بين جميع-القيم التنظيمية لدى القيادات والمتغير-التابع جودة-تطبيق معيار القيادة والحوكمة، حيث تراوحت قيم هذه العلاقة بين (0.687) و(0.702) بمستوى معنوية (0.001)، كما بلغت علاقة الارتباط بين إجمالي القيم التنظيمية لدى القيادات المتغير المستقل وجودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة (0.704) بمستوى معنوية (0.001)، وهي علاقة ارتباط معنوية (طردية قوية)، تعني أنه كلما زادت درجة تبني القيادات للقيم التنظيمية بالكلية قيد الدراسة زاد مستوى جودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة، بالتالي نقبل فرضية الدراسة التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية لدى القيادات وجودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة بكلية الآداب-جامعة مصراتة".

## 8. نتائج وتوصيات الدراسة

### 1.8 نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة عدد من النتائج والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

1. إن درجة تبني القيادات للقيم (إدارة الإدارة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) بكلية الآداب-جامعة مصراتة كانت منخفضة كما هو مبين في الجدول (4).
2. إن درجة تبني القيادات لقيم إدارة المهمة بكلية الآداب جامعة مصراتة كانت متوسطة كما هو مبين في الجدول (4).
3. إن مستوى جودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة بالكلية قيد الدراسة كانت منخفضة كما هو مبين في الجدول (4).
4. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيم-التنظيمية لدى القيادات وجودة-تطبيق معيار القيادة والحوكمة بكلية الآداب-جامعة مصراتة كما هو مبين في الجدول (5).

### 2.8 توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، توصى الدراسة بالآتي:

1. ضرورة اهتمام الباحثين بموضوع مستوى تطبيق معيار القيادة والحوكمة وإعادة دراسته بمحاولة ربطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية، لأن هذه الدراسة فسرت ما نسبته 70% من أسباب انخفاض هذا المعيار، و 30% الباقية قد تكون بسبب عوامل أخرى.

2. التأكيد على أهمية تعزيز القيم الإيجابية لدى القيادات والموظفين بالكلية، وهذا بدوره سيؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إدارة الكلية إلى تحقيقها.
3. ضرورة تدريب القيادات بالكلية على كيفية التعامل مع القيم التنظيمية الإيجابية، وتعريفهم بأهميتها في توجيه سلوك الأفراد.
4. العمل على تنفيذ دورات تدريبية تهدف إلى الرفع من مستوى تطبيق القيادات لمعايير الجودة بالكلية الأمر الذي سيساعد في رفع مستوى الأداء بها.
5. الحرص على تهيئة مناخ مناسب للموظفين داخل الكلية يعتمد على الثقة المتبادلة بين القيادات والموظفين وتوفير بيئة عمل جيدة، مما يساعد على تحسين مستوى أدائهم لأعمالهم.
6. اتباع الطرق العلمية الصحيحة في اختيار وتعيين المرشحين للمناصب الإدارية داخل الكلية، وذلك من خلال تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة في الاختيار.
7. ضرورة وجود قواعد وإجراءات تنظيمية قوية تعزز العدالة والمساواة، مع تعديلها بشكل مستمر.

## المراجع

- البلاوي وآخرون، حسن حسين، (2006)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد- الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- بوخالفة، هاجر، (2017)، دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية "دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية قالمة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة 8 ماي 1945-قالمة-، الجزائر.
- ديف فرانسيس، مايك وودكوك، (1995)، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد هجان، مراجعة أحمد وحيد الهندي وعامر عبد الله الصغيري، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- الشايب، محمد الساسي، عبادو، خديجة، (2016)، القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي "دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بجامعات (ورقلة، وغرداية، وبسكرة، والوادي)"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر).
- عبدالله، نجلاء محمود، (2002)، القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة تحليلية"، مجلة مركز البحوث التربوية، العدد 22، جامعة قطر، السنة الحادية عشرة.
- عجال وآخرون، (2016)، دليل المركز الوطني لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.
- العلي، عبد اليسار، (2008)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- اللوزي موسى (2007) التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- مرجين، حسين سالم، (2006-2014)، المركز الوطني لضمان جودة التعليم في ليبيا (التحديات -والفرص).
- مسعودة، عجال، (2010)، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي "دراسة ميدانية بالصندوق بجامعة بسكرة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر.
- نعموني، مراد، (2006)، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، دراسة حالة سوناطراك قسم الإنتاج- شمال- أطروحة دكتوراه في علم النفس (العمل والتنظيم)، أطروحة غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
- الوحيدي، رافع يوسف، (2013)، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي "دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- اليونسكو، (2000)، التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع، أهمية الحوكمة في تحقيق المساواة في التعليم، مركز الدراسات والابحاث العلمانية في العالم العربي: <http://www.ssrcaw.org>

**المعلومات البيوغرافية للباحث :**

الاسم: أحمد محمد علي النعاجي  
 الدرجة العلمية: محاضر مساعد  
 التخصص: ماجستير إدارة الاعمال  
 الاهتمامات: لتخطيط الاستراتيجي  
 البريد الإلكتروني: [ahmed.m.elnaaji@gmail.com](mailto:ahmed.m.elnaaji@gmail.com)

**المعلومات البيوغرافية للباحث :**

الاسم: خديجة إبراهيم عبد العظيم شتوان  
 الدرجة العلمية: محاضر مساعد  
 التخصص: ماجستير إدارة وتنظيم  
 الاهتمامات: الإدارة الاستراتيجية  
 البريد الإلكتروني: [k.shetwan@eps.misuratau.edu.ly](mailto:k.shetwan@eps.misuratau.edu.ly)